

## Motivasi dari Sudut Pandang Teori Hirarki Kebutuhan Maslow, Teori Dua Faktor Herzberg, Teori X Y Mc Gregor, dan Teori Motivasi Prestasi Mc Clelland

Oleh :

**Tri Andjarwati**

Dosen Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya  
Email: [triandjarwati@gmail.com](mailto:triandjarwati@gmail.com)

### Abstrak

Motivasi, kepuasan kerja, dan sistem penghargaan sudah menjadi perhatian banyak penulis, dimana ketiga variabel ini termasuk dalam Teori Organisasi. Berbicara tentang Kepuasan kerja, motivasi dan sistem penghargaan maka, pengaruh yang paling dominan dalam hal ini adalah motivasi dan saling melengkapi dengan dua variabel lainnya. Kajian pustaka klasik dan teori terbaru tentang motivasi menghasilkan empat bidang teori utama: (1) Teori Motivasi Hirarki Kebutuhan Maslow, (2) Teori Motivasi dan Higiene atau Teori Dua faktor Herzberg, (3) Teori X Y Mc Gregor, (4) Teori Motivasi Prestasi McClelland. Maslow menyatakan bahwa orang termotivasi karena kebutuhan yang tidak terpenuhi berdasarkan urutan kadar kepentingannya dari urutan yang paling rendah hingga ke urutan yang lebih tinggi. Herzberg mengatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan tidak berada pada kontinum yang sama oleh karena itu bukanlah hal yang saling bertentangan. Lebih lanjut dia mengatakan bahwa faktor pemuas bisa menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan, sedangkan pada faktor higiene adakalanya bisa menyebabkan ketidakpuasan dan justru keberadaannya menyebabkan kepuasan, yang masing-masing memiliki kekuatannya sendiri. Teori Kebutuhan Prestasi McClelland mendasari Aktualisasi diri Maslow. Teori Y McGregor seirama dengan tingkat motivasi aktualisasi diri McGregor. Hal itu didasarkan pada asumsi bahwa pengarahan diri, pengendalian diri dan kedewasaan mengontrol motivasi. Sistem penghargaan harus sesuai dengan kebutuhan faktor intrinsik jika faktor intrinsik ini dimaksudkan untuk memotivasi pekerja. Memenuhi faktor ekstrinsik merupakan metode yang digunakan untuk memotivasi pekerja, tetapi secara empiris menunjukkan bahwa faktor ekstrinsik ini tidak cukup mampu menjadikan pekerja termotivasi.

**Key words:** Teori Motivasi Hirarki Kebutuhan Maslow, Teori Dua faktor Herzberg, Teori X Y Mc Gregor, Teori Motivasi Prestasi McClelland.

### PENDAHULUAN

Dalam roda berjalannya organisasi, unsur pemotivasian perlu mendapatkan perhatian khusus dari para pemimpin, dengan pertimbangan: Adanya filsafat balas budi pada diri manusia. Manusia akan selalu berkeinginan untuk membalas setiap budi atau jasa yang telah diterima; Kebutuhan manusia

tidak hanya berupa material, tetapi juga berupa kebutuhan psikologis; Kepuasan atas pemenuhan kebutuhan manusia tidak ada batasnya atau titik jenuhnya; Adanya perbedaan sifat atau karakteristik seseorang dalam organisasi, sehingga tidak ada satupun teknik motivasi yang sama efektif untuk semua individu dalam organisasi.

Motivasi merupakan elemen yang penting untuk memperbaiki produktivitas kerja, setiap pelaku kerja perlu memiliki pengertian yang jelas tentang bagaimana motivasi berkaitan dengan kepuasan dan sistem penghargaan. Berbagai kajian tentang kondisi organisasi telah menghabiskan banyak waktu, tenaga dan upaya oleh para pelaku kerja untuk mencoba memperbaiki efektivitas dan efisiensi sistem kerja. Memahami kepuasan kerja dan motivasi kerja dapat menjadi kunci dasar untuk memperbaiki produktivitas kerja.

Kajian pustaka tentang motivasi dari tiga teori terdepan tentang motivasi, Maslow, Herzberg dan McClelland, menunjukkan bahwa sistem penghargaan tipikal yang digunakan di organisasi umum hanya memenuhi faktor higiene dan tidak sampai pada tingkat kebutuhan yang lebih tinggi yang akan benar-benar memotivasi orang. Bagaimana cara usaha untuk memotivasi para pekerja membutuhkan pemahaman yang lebih dalam tentang kedua teori motivasi ini.

Tujuan kajian pustaka ini untuk memaparkan tiga teori motivasi dalam bidang kerja dan membicarakan faktor-faktor yang menyumbang kepuasan kerja (dorongan) atau yang menyebabkan ketidakpuasan. Teori klasik motivasi Maslow, Herzberg dan McClelland yang disajikan dalam makalah ini, menitik beratkan pada bagaimana setiap teori mendukung teori lainnya dan bagaimana teori tersebut bisa dilaksanakan di tempat kerja.

### **Definisi Motivasi**

Motivasi didefinisikan sebagai proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. (Robbins and Judge, 2015: 127). Kast dan Rosenzweig mendefinisikan Motif sebagai sesuatu yang menggerakkan seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu atau setidaknya untuk mengembangkan suatu kecenderungan perilaku yang khas (Kast dan Rosenzweig, 2005: 296). Motivasi dapat didefinisikan sebagai satu kekuatan dalam diri seseorang yang mendorong atau menggerakkannya untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan dasarnya (Yorks, 2001: 21). Tingkat

kebutuhan akan memutuskan penghargaan seperti apa yang akan memuaskan seorang pekerja. Menurut Dessler, kebanyakan psikolog meyakini bahwa semua motivasi berasal dari suatu ketegangan yang terjadi jika satu atau lebih kebutuhan penting kita tidak terpenuhi (Dessler, 2006: 332). Maslow juga mengatakan bahwa: 'Hanya kebutuhan yang tidak terpenuhi yang akan menjadi sumber motivasi; kebutuhan yang terpenuhi tidak menciptakan ketegangan dan oleh karena itu tidak ada motivasi'. (Burke, 2007: 321).

Ada tiga kualitas yang termasuk dalam setiap definisi motivasi: (1) menganggap adanya kekuatan dari dalam, (2) yang menggerakkan untuk bekerja, (3) menentukan arah tindakan (Russell, 2001: 5). Sejauh ini, proses motivasi telah dilihat sebagai proses membuat keputusan yang terjadi pada para pekerja (Aldag, 2002: 27). Vroom mendefinisikan motivasi sebagai proses untuk membuat pilihan dari berbagai kemungkinan aktivitas yang bisa dilakukan (Hammer dan Organ 2005: 142). Motivasi adalah faktor yang menggerakkan, mengarahkan dan menyokong secara terus menerus hasil yang semakin meningkat (Duttweiler, 2006: 371).

### **Beberapa Teori Motivasi**

Kepuasan kerja, motivasi dan sistem penghargaan sudah menjadi perhatian banyak penulis, dimana ketiga variabel ini termasuk dalam Teori Organisasi. Berbicara tentang Kepuasan kerja, motivasi dan sistem penghargaan maka, pengaruh yang paling dominan dalam hal ini adalah motivasi dan saling melengkapi dengan dua variabel lainnya. Kajian pustaka klasik dan teori terbaru tentang motivasi menghasilkan empat bidang teori utama: (1) Teori Motivasi Hirarki Kebutuhan Maslow, (2) Teori Motivasi dan Higiene atau Teori Dua faktor Herzberg, (3) Teori X Y Mc Gregor, (4) Teori Motivasi Prestasi McClelland.

Maslow menyatakan bahwa orang termotivasi karena kebutuhan yang tidak terpenuhi berdasarkan urutan kadar kepentingannya dari urutan yang paling rendah hingga ke urutan yang lebih tinggi. Teori Maslow telah memperoleh pengakuan secara

luas, terutama diantara para manajer yang bekerja. Teori ini secara intuitif logis dan mudah dipahami. Namun sayangnya, riset tidak mengabsahkannya. Maslow tidak memberikan substansi yang empiris, dan beberapa studi yang berusaha membuktikannya tidak menemukan bukti pendukung untuk itu.

Herzberg mengatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan tidak berada pada kontinum yang sama oleh karena itu bukanlah hal yang saling bertentangan. Lebih lanjut dia mengatakan bahwa lawan dari kepuasan adalah bukan ketidakpuasan, sebagaimana yang diyakini sejak dulu. Menghapus karakteristik ketidakpuasan dari pekerjaan tidak lantas membuat pekerjaan menjadi memuaskan. Herzberg mengkatagorikan kondisi seperti mutu pengawasan, gaji, kebijakan perusahaan, kondisi fisik kerja, hubungan dengan orang lain dan keamanan pekerjaan sebagai faktor murni (*hygienen factor*). Ketika faktor-faktor itu memadai, orang tidak akan tidak puas, tetapi mereka juga tidak akan dipuaskan. Jika kita ingin memotivasi orang atas pekerjaan mereka Herzberg menyarankan penekanan pada faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, atau dengan hasil yang secara langsung dapat diperoleh dari pekerjaannya.

Teori McCellanad yaitu Kebutuhan Pencapaian didasarkan pada Teori Aktualisasi diri Maslow. Kesamaannya dengan teori Herzberg adalah bahwa orang yang memiliki tingkat pencapaian yang tinggi cenderung tertarik pada teori Herzberg sementara yang tingkat pencapaiannya rendah lebih berhubungan dengan faktor higiene. Teori McGregor Y sesuai dengan teori Maslow aktualisasi diri sesuai dengan tingkat motivasi. Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa pengarahan diri, pengendalian diri dan kematangan faktor higiene. Sistem Penghargaan harus sesuai dengan faktor intrinsik bila ingin memotivasi para pekerja. Memenuhi faktor ekstrinsik biasanya diupayakan untuk memotivasi pekerja tetapi teori ini menunjukkan bahwa upaya tersebut tidak berjalan baik untuk memotivasi pekerja.

### **Pengaruh Adanya Motivasi**

Tiga faktor menjelaskan kenapa beberapa pekerja termotivasi/terdorong untuk bekerja, sementara yang lainnya tidak: 1). Motivasi bekerja berbeda-beda antara yang satu dan yang lainnya. 2). Di dasawarsa sebelumnya, telah ada perubahan yang signifikan dalam sikap pekerja terhadap pekerjaan. 3). Peningkatan program sosial yang didukung oleh pemerintah telah menyumbang secara signifikan terhadap penurunan motivasi kerja (Stanton, 2003: 211).

Konsep penyokong dari berbagai prinsip-prinsip motivasi yang dicetuskan oleh para ahli psikologi didasarkan pada fakta bahwa Negara maju memiliki mesin-mesin industri yang sangat kuat, mengesankan dan sangat bagus sekali yang menawarkan prospek kemakmuran yang sungguh-sungguh bagi semua warga (Stanton, 2003: 210). Namun sementara yang lainnya kelihatannya bersikeras untuk lebih produktif, tekanan kerja telah menurunkan etika kerja seolah-olah hal tersebut memalukan. Daripada berjuang untuk hasil yang bagus, tujuan mereka adalah pendapatan yang lebih besar dengan bekerja lebih sedikit (Rogers dan Levey, 2005: 7).

Teori lain memandang motivasi kerja secara berbeda. Contohnya teori Y McGregor yang mendalilkan bahwa pada dasarnya orang bisa mengatur diri sendiri dan kreatif dalam bekerja jika dimotivasi secara tepat (Hersey dan Blanchard, 2002: 48).

Pengaruh adanya motivasi terhadap karyawan sudah banyak dibuktikan oleh para peneliti seperti: Supriyanto, (2005), membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan komitmen; Wahyudi dan Suryono (2006), membuktikan bahwa kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; Verawati dan Utomo (2011), membuktikan bahwa komitmen dan motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan; Bambang Dwi (2011), membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; Mulyanto Handoyo (2009), membuktikan bahwa motivasi berpengaruh signifikan

terhadap komitmen karyawan; motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Langkah pimpinan dalam upaya peningkatan kinerja karyawan dilakukan dengan meningkatkan motivasi untuk mendorong peningkatan komitmen organisasi untuk peningkatan kinerja karyawan. Secara bersama variabel motivasi, kepuasan kerja dan komitmen memengaruhi kinerja karyawan

## KAJIAN PUSTAKA

### Hirarki Kebutuhan Maslow

Abraham Maslow meyakini bahwa pada dasarnya manusia itu baik dan menunjukkan bahwa individu memiliki dorongan yang tumbuh secara terus menerus yang memiliki potensi besar. Sistem hirarki kebutuhan, dikembangkan oleh Maslow, merupakan pola yang biasa digunakan untuk menggolongkan motif manusia. Sistem hirarki kebutuhan meliputi lima kategori motif yang disusun dari kebutuhan yang paling rendah yang harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (Wallace, Goldstein dan Nathan, 2007: 277). Kelima tingkat kebutuhan sebagaimana diuraikan oleh Hamner dan Organ ditunjukkan dalam tingkatan kebutuhan berikut:

- 1) Kebutuhan Fisiologis  
Makanan, air, seks, tempat perlindungan
- 2) Kebutuhan Rasa aman  
Perlindungan terhadap bahaya, ancaman, dan jaminan keamanan. Perilaku yang menimbulkan ketidakpastian berhubungan dengan kelanjutan pekerjaan atau yang merefleksikan sikap dan perbedaan, kebijakan administrasi yang tidak terduga akan menjadi motivator yang sangat kuat dalam hal rasa aman pada setiap tahap hubungan kerja.
- 3) Kebutuhan Sosial  
Memberi dan menerima cinta, persahabatan, kasih sayang, harta milik, pergaulan, dukungan.  
Jika dua tingkat kebutuhan pertama terpenuhi seseorang menjadi sadar akan perlunya kehadiran teman.
- 4) Kebutuhan Harga Diri

Kebutuhan akan prestasi, kecukupan, kekuasaan, dan kebebasan. Intinya hal ini merupakan kebutuhan untuk kemandirian atau kebebasan.

Status, pengakuan, penghargaan, dan martabat. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan akan harga diri.

#### 5) Kebutuhan Aktualisasi Diri

Kebutuhan untuk menyadari kemampuan seseorang untuk kelanjutan pengembangan diri dan keinginan untuk menjadi lebih dan mampu untuk menjadi orang. (Kondisi kehidupan industri modern hanya memberi sedikit kesempatan untuk kebutuhan mengaktualisasikan diri untuk menemukan pernyataan) (Hamner dan Organ, 2005: 138).

Dua dalil utama dapat disimpulkan dari Teori Hirarki Kebutuhan Maslow yaitu:

- a) Kebutuhan kepuasan bukanlah motivator suatu perilaku,
- b) Bila kebutuhan yang lebih rendah telah terpenuhi maka, kebutuhan yang lebih tinggi akan menjadi penentu perilakunya (Hamner dan Organ, 2005: 139).

Jika pekerjaan telah memenuhi beberapa kebutuhan yang lebih tinggi maka hal tersebut akan menentukan dalam motivasi kerja. Tingkat aspirasi sangat berhubungan erat dengan hirarki kebutuhan, dan sikap akan menentukan jalan yang akan ditempuh seseorang untuk pencapaian kebutuhannya (Haiman, 2003, 219).

Kategori kebutuhan yang paling pokok yang dikemukakan Maslow adalah aktualisasi diri. Keyakinan akan hal ini merupakan dasar asumsi teori Y McGregor tentang motivasi yang didasarkan pada pengaturan diri, pengendalian diri, motivasi dan kematangan (McGregor, 2000:47).

### Teori Motivasi Higiene Herzberg

Teori motivasi higiene yang dikemukakan Herzberg sering disebut sebagai teori dua faktor dan dipusatkan pada sumber-sumber motivasi yang berkaitan dengan penyelesaian kerja. Herzberg menyimpulkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan hasil dari dua faktor yang berbeda (Herzberg, Mousner dan Snyderman, 2005: 59): faktor

yang memotivasi (pemuas) dan faktor higiene (faktor ketidakpuasan) masing-masing adalah sebagai berikut:

#### **Pemuas**

1. Prestasi
2. Penghargaan
3. Pekerjaan itu sendiri
4. Tanggung jawab
5. Kenaikan pangkat
6. Perkembangan

#### **Ketidakpuasan**

1. Kebijakan perusahaan
2. Pengawasan
3. Kondisi kerja
4. Hubungan dengan yang lain
5. Gaji
6. Status
7. Keamanan kerja
8. Kehidupan pribadi

Herzberg menggunakan istilah 'hygiene' dalam pengertian yang berhubungan dengan medis yaitu yang berfungsi menghilangkan berbagai resiko di lingkungan kerja (Duttweiler, 2006: 371). Herzberg mengidentifikasi dan membandingkan dinamika higiene dan motivasi sebagaimana dijelaskan berikut:

#### **Dinamika Higiene**

Dasar psikologis kebutuhan higiene adalah menghindari resiko dari lingkungan kerja.

1. Sumber yang menimbulkan resiko jumlahnya tidak terbatas
2. Perbaikan higiene hanya berpengaruh jangka pendek
3. Kebutuhan higiene bersiklus secara alami
4. Kebutuhan higiene merupakan hal yang menentukan
5. Tidak ada jawaban akhir untuk kebutuhan hygiene

#### **Dinamika Motivasi**

Dasar psikologis motivasi adalah kebutuhan perkembangan pribadi (Herzberg, 2006:101).

1. Daya pendorong (motivator) untuk kepuasan jumlahnya terbatas
2. Perbaikan motivator (daya pendorong) berpengaruh jangka panjang
3. Kebutuhan motivator (daya pendorong) tidak ada batasnya
4. Tidak ada jawaban untuk kebutuhan motivator (daya pendorong)

Menurut Herzberg, higiene tidak bisa memotivasi, dan jika hal ini digunakan untuk mencapai tujuan bisa jadi mengakibatkan hasil yang negatif dalam jangka panjang. Lingkungan yang sehat mencegah ketidakpuasan kerja, tetapi lingkungan yang demikian tidak dapat mengarahkan seseorang ke penyesuaian diri yang minimal, yaitu ketidakadaan kepuasan. Kebahagiaan 'positif' kelihatannya membutuhkan pencapaian pertumbuhan psikologis (Herzberg, 2006: 78).

Faktor higiene selalu dan kemungkinan lebih mudah diukur, dikendalikan dan digerakkan daripada motivator (faktor pendorong). Motivator lebih rumit dan subjektif, dan sering terlalu sukar untuk diukur. Tetapi sejauh para pimpinan berkonsentrasi pada higiene, tetapi di lain pihak mengabaikan daya pendorong, maka akan memungkinkan para pekerja akan mencari faktor hygiene yang lebih jauh (Hamner dan Organ, 2005: 155). Hal ini akan berakibat negatif dalam pengembangan tenaga kerja yang memiliki motivasi.

Kepuasan pekerjaan yang terbentuk dari dua sifat yang unipolar tidak unik tetapi tetap menjadi konsep yang sulit untuk dipahami. Kebalikan dari kepuasan pekerjaan bukan ketidakpuasan pekerjaan tetapi lebih pada tidak ada kepuasan dalam pekerjaan. Jadi kebalikan dari ketidakpuasan pekerjaan adalah kepuasan pekerjaan, bukan ketidakpuasan dengan pekerjaan seseorang (Herzberg, 2006: 76).

Herzberg juga berpendapat "penghilangan dalam faktor-faktor higiene dapat menyebabkan ketidakpuasan pekerjaan, tetapi perbaikannya tidak menyebabkan kepuasan kerja." (Herzberg, 2006: 61). Hersay menjelaskan tentang perkataan hygiene: faktor-faktor higiene, ketika terpenuhi, berkecenderungan untuk menghilangkan

ketidakpuasan dan keterbatasan kerja, tetapi sedikit untuk memotivasi seseorang untuk melakukan kinerja yang terbaik atau meningkatkan kapasitasnya. (Hersey dan Blanchard, 2002: 59)

Ada tiga kondisi psikologi yang penting yang sangat mempengaruhi kepuasan pekerja:

1. Pengalaman yang berarti terhadap pekerjaan itu sendiri
2. Tanggung jawab terhadap pekerjaan dan hasilnya
3. Pengetahuan tentang hasil dan umpan balik kinerja

Semakin banyak pekerjaan yang dirancang untuk meningkatkan kondisi ini, semakin puas terhadap pekerjaan (Burke, 2007: 35). Dimensi ketidakpuasan pekerjaan secara psikologis berbeda dengan kepuasan pekerjaan, tetapi juga berhubungan dengan fenomena eskalasi, atau orang sering menyebutnya dasar meningkatnya ekspektasi: semakin banyak orang menerima semakin banyak yang mereka inginkan. Ini memperjelas eskalasi Herzberg tentang pernyataan *zero point*. Mathis berpendapat bahwa: Faktor higiene memberikan sebuah dasar yang harus dipertimbangkan dengan sungguh-sungguh jika ingin menghindari ketidakpuasan. Tetapi, meskipun semua kebutuhan untuk perbaikan dipenuhi, orang masih tidak termotivasi untuk bekerja lebih keras (Mathis, 2007: 55)

Herzberg berpendapat bahwa faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan pekerjaan pada dasarnya adalah faktor-faktor intrinsik, sedangkan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan pekerjaan adalah faktor ekstrinsik. Kelompok faktor-faktor intrinsik mencakup pekerjaan itu sendiri, pencapaian, kemajuan, pengakuan dan tanggung jawab. Faktor ekstrinsik mencakup supervisi, hubungan antar personal, kondisi pekerjaan, gaji, kebijakan perusahaan, dan administrasi (Caston dan Braoto, 1985, 270).

Sedangkan Herzberg berpendapat bahwa faktor intrinsik tidak akan menyebabkan kepuasan pekerjaan jika faktor-faktor intrinsik dalam lingkungan pekerjaan tidak baik (Caston dan Braoto 1985, 281). Seorang

karyawan yang mengalami keadaan motivasi intrinsik cenderung mempunyai komitmen terhadap pekerjaan dan pemenuhan diri melalui pekerjaan tersebut (Aldag, 2002, 11). Dalam kondisi motivasi intrinsik, seorang pekerja akan menghubungkan sikap terhadap pekerjaan dengan hasil pekerjaan yang berasal dari pekerjaan itu sendiri. Hasil intrinsik semacam itu dialami oleh karyawan yang bebas keterlibatan dengan karyawan yang lain.

### **Teori McClelland tentang Kebutuhan akan Pencapaian**

McClelland menyampaikan teori motivasi yang sangat erat berhubungan dengan konsep pembelajaran. Teori tersebut menyatakan ketika seseorang mempunyai kebutuhan yang kuat, dampaknya adalah memotivasi seseorang untuk menggunakan perilaku yang mengarah pada pemenuhan kebutuhan untuk kepuasan. Inti dari teori ini adalah bahwa kebutuhan dipelajari melalui adaptasi dengan lingkungan seseorang. Karena kebutuhan dipelajari, perilaku yang diberikan cenderung terjadi pada frekuensi yang lebih tinggi (Gibson, Ivancevich dan Donnely, 2007: 111)

Kebutuhan akan pencapaian (*Achieve*) meliputi keinginan secara mandiri untuk menguasai benda, gagasan, atau orang lain, dan untuk meningkatkan rasa percaya diri seseorang melalui latihan bakat. Berdasarkan pada hasil penelitian, McClelland mengembangkan serangkaian faktor-faktor diskriptif yang mencerminkan kebutuhan pencapaian yang tinggi. Faktor-faktor tersebut:

1. Achievers menyukai situasi dimana mereka mempunyai tanggung jawab pribadi untuk menemukan solusi terhadap masalah
2. Achievers mempunyai tendensi untuk menentukan tujuan pencapaian rata-rata dan menghitung resiko.
3. Achievers ingin menggunakan umpan balik nyata tentang seberapa baik mereka melakukan (McClelland dan Johnson, 2004: 3)

### **Akibat Adanya Motivasi Karyawan di Tempat Kerja**

Jika perlakuan karyawan cukup baik tetapi mereka menunjukkan sedikit sikap positif terhadap pekerjaan mereka dan tidak bersedia memperluas usaha lebih baik terhadap perusahaan, maka organisasi tersebut mempunyai masalah motivasi (Herzberg, 2006: 94).

Manajer yang efektif harus mengetahui apa yang memotivasi seseorang untuk melakukan dan bagaimana memenuhi kebutuhan-kebutuhan karyawan. Hamner berpendapat bahwa untuk memenuhi bagaimana memotivasi bawahan, manajer perlu untuk mengetahui apa yang dapat meningkatkan perilaku mereka (Hamner dan Organ, 2005: 137)

Kita harus menyadari bahwa orang ingin berbagai hal yang berbeda dari pekerjaan mereka, dan terdapat tipe kepemimpinan yang berbeda juga, tidak ada satu cara motivasi yang akan memuaskan setiap orang (Staton, 1983: 208). Karena motivasi memberikan arah dan intensitas terhadap perilaku manusia. Orang akan sangat termotivasi ketika mereka percaya (1) bahwa perilaku mereka akan memberikan imbalan tertentu, (2) Imbalan tersebut bermanfaat dan bernilai, dan (3) mereka dapat melakukannya pada level yang akan menghasilkan pencapaian imbalan tersebut (Burke, 2007: 34). Masalah kita kedepan bukan pada kekurangan kesempatan pada orang yang dimotivasi tetapi pada kekurangan orang-orang yang termotivasi siap dan dapat mengambil keuntungan dari kesempatan (Rogers dan Levey 2005, 10)

Hersey menghubungkan bahwa kepercayaan dan aktualisasi diri terlihat lebih penting sebagai kematangan seseorang (Hersey dan Blanchard, 2002: 56). Hamner sependapat dengan pernyataan diatas bahwa penguatan perilaku merubah pola pekerjaan seseorang (Hamner dan Organ, 2005: 141). Oleh karena itu untuk memotivasi karyawan-karyawan yang sudah berpengalaman maupun karyawan yang sudah lama bekerja, kebutuhan tingkat tinggi harus dipenuhi.

Teori Herzberg sangat membantu bagi seorang manajer dalam memutuskan untuk mengembangkan tenaga kerja yang termotivasi. Jika ketidak puasan pekerja

terlihat sebagai masalah utama, maka faktor higiene harus diperbaiki. Tetapi untuk memperbaiki kinerja manajer harus bertindak sebagai motivator, dan ini berarti merubah sifat pekerjaan menjadi lebih menantang dan lebih memberikan penghargaan.

Komponen-komponen sistem penghargaan pada organisasi seperti uang, keuntungan, promosi harus dirangsang kepada karyawan. Mereka secara positif harus bervalensi dalam menyusun keinginan karyawan. Karyawan harus menerima bahwa variasi dalam level kinerja akan menyebabkan jumlah penghargaan yang diterima (Hamner dan Organ, 2005: 149). Herzberg berpendapat bahwa uang sebagai motivator, karena sifatnya yang ada dimana-mana, biasanya gaji merupakan motivator dan higiene. Sebagai faktor higiene yang utama, uang juga sering berperan sebagai harta benda yang memberikan motivasi, dengan kesamaan dinamik seperti pada pemahaman untuk pencapaian (Herzberg, 2006: 71)

Karena manusia mencari kepuasan terhadap dua sistem kebutuhan utama, maka manajemen harus melakukan pengelolaan pada dua masalah ini, yaitu pengelolaan yang baik tentang kebutuhan higiene dan tentang pemotivasi (Herzberg, 2006: 84).

Organisasi harus semakin menyadari bahwa: Imbalan kerja yang penting dapat berupa intrinsik maupun ekstrinsik. Imbalan instrinsik berupa program penghargaan kepada pekerja dan berupa ekstrinsik dalam bentuk sistem kompensasi. Dalam konteks ini, untuk beberapa tahun kedepan, para manajer akan sangat disibukkan untuk mencari bentuk yang berhubungan dengan cara-cara yang dapat dipergunakan dalam memberikan imbalan dan memotivasi karyawan, dimana dengan motivasi maka karyawan akan tambah bersemangat untuk melakukan tugas-tugasnya, yang tentunya berakibat pada naiknya kepuasan dan kinerja karyawan.

Program penghargaan pekerja dapat diawali dengan ucapan terimakasih yang dilakukan dengan spontan dan secara pribadi, hingga program formal yang dipublikasikan secara luas. Yang mana tipe perilaku tertentu didorong, dan prosedur untuk memperoleh

penghargaan diidentifikasi dengan jelas. Beberapa penelitian telah menyarankan bahwa intensif keuangan akan menjadi lebih memotivasi dalam jangka pendek, tetapi dalam jangka panjang dapat berupa insentif nonkeuangan.

## HASIL PERBANDINGAN TEORI

Herzberg berpendapat bahwa tujuan kepuasan, berhubungan dengan ego-status dari Maslow dan kebutuhan aktualisasi diri memberikan motivasi atau kepuasan pada pekerjaan. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan level bawah akan mengurangi ketidakpuasan, tetapi tidak akan memberikan kepuasan (Burke 2007, 33)

Konsep motivasi pencapaian dari McClelland juga berhubungan dengan teori hygiene-motivasi dari Herzberg. Orang dengan motivasi pencapaian tinggi cenderung tertarik menjadi motivator, sedangkan orang dengan motivasi pencapaian rendah lebih memperhatikan lingkungan (Hersey dan Blanchard, 2002: 61)

Meskipun tidak dinyatakan secara khusus dalam hirarki kebutuhan dari Maslow, kebutuhan akan pencapaian mendasari aktualisasi diri. McClelland mengusulkan tidak ada kebutuhan tingkat lebih bawah. Sementara itu kebutuhan akan pencapaian tidak identik dengan motivator dari Herzberg, atau kebutuhan tingkat yang lebih tinggi dari Maslow, tetapi ada persamaan. Perbedaan utama adalah penekanan McClelland pada kebutuhan yang diperoleh secara sosial (Gibson, Ivancevich dan Donnely, 2007: 112)

Maslow sangat membantu dalam mengidentifikasi kebutuhan atau motif dan Herzberg memberikan kepada kita wawasan menjadi insentif tujuan, yang cenderung untuk memuaskan kebutuhan (Hersey dan Blanchard 1982, 59)

Salah satu alat utama untuk meningkatkan level motivasi intrinsik karyawan melalui perubahan pekerjaan itu sendiri. Hal ini dapat dilakukan melalui rehabilitasi pekerjaan yang disebut *Job enrichment* (Herzberg 1976, 95). Akan tetapi Aldag berpendapat bahwa karyawan yang

tidak puas dengan faktor-faktor ekstrinsik biasanya tidak merespon dengan baik terhadap usaha-usaha *job enrichment* (Aldag 2002: 101)

*Job enrichment*, suatu intervensi yang penting dalam pengembangan organisasi (*Organizational Development*) dan elemen kritis dari proyek-proyek *Quality-of-work-life* merupakan aplikasi langsung dari teori Herzberg paling tidak pada aplikasi tidak langsung dari teori Maslow (Burke, 2007: 34)

## KESIMPULAN

Terdapat hubungan yang jelas antara teori Maslow Hirarki kebutuhan, teori motivasi dari Herzberg dan teori *need for achievement* dari McClelland. Hubungan ini menunjukkan saling melengkapi kebutuhan tingkat tinggi dan motivator dan kebutuhan tingkat rendah. Kebutuhan tingkat rendah harus terpenuhi sebelum kebutuhan tingkat tinggi dapat memberikan kekuatan yang memotivasi, dan faktor-faktor hygiene yang parallel dari Herzberg harus dipenuhi untuk mencegah ketidakpuasan pekerjaan. Kebutuhan tingkat tinggi dari Maslow berfungsi untuk memotivasi orang khususnya sifat-sifat intrinsik. Kebutuhan akan pencapaian (Ach) berhubungan dengan faktor-faktor motivasi dari Herzberg yang juga merupakan kebutuhan intrinsik.

Hersey mengatakan dengan jelas bahwa manajemen dengan hanya menggunakan intruksi dan kontrol tidak akan berhasil, karena metoda ini yang masih dipertanyakan untuk dapat memotivasi seseorang. Untuk memuaskan seseorang dengan kebutuhan rasa aman, kebutuhan psikologis, kebutuhan sosial, kebanggaan dan aktualisasi diri menjadi sangat penting (Hersey, 2002: 48).

Analisis selanjutnya dari teori-teori ini mengarah pada kesimpulan bahwa ketika manajer menggunakan unsur-unsur motivasi dalam pekerjaan dari pada menghilangkan faktor-faktor yang berbeda, maka mereka dapat berharap melihat karyawan dengan produktifitas yang tinggi dan kepuasan kerja. Hal ini kelihatannya menjadi paradok dalam beberapa lingkungan kerja, dimana banyak



waktu, energy dan usaha dikeluarkan untuk faktor-faktor ekstrinsik yang tidak mengarah kepada kepuasan kerja/motivasi, tetapi hanya berfungsi untuk mengurangi ketidakpuasan pekerjaan.

Kepercayaan terhadap semua teori-teori yang sudah dibicarakan, menunjukkan bahwa manajer seharusnya meninjau kembali apa yang mereka lakukan dengan sistem reward. Jika reward menjadi faktor ekstrinsik yang utama maka semua yang dapat diharapkan adalah karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka. Memuaskan kebutuhan higiene sangat sederhana, tetapi kepuasan tersebut tidak bisa berlangsung lama dan jenis kebutuhan ini sifatnya tambahan. Motivasi dapat dicapai hanya dengan memuaskan area yang sangat terbatas dari kebutuhan yang kompleks, yang sifatnya tambahan dan kepuasannya memberikan efek yang lebih panjang. Apa yang sebenarnya diperlukan adalah usaha dua jalan yang diarahkan pada higiene dan kemudian pada perkembangan motivasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aldagi Ramon J., 2002. *Task Design and Employee Motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.
- Burke, W. Warner, 2007. *Organizational Development*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company,.
- Dessler, Gary, 2006. *Organization Theory, Integrating Structure and Behavior*. Second Edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 2006.
- Duttweiler, Patricia C., 2006. *Educational Excellence and Motivating Teachers*. Eric Journal The Clearinghouse.
- Dwi, Bambang, 2011, *Analisis pengaruh Motivasi kerja, Komitmen Karyawan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*.
- Ferguson, Diane B., 2007. *Management Styles and Employee Motivation*. Edited by R. Wilkins. Vol. II, Administrative Manual. Arlington, VA: American Association of Blood Banks.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly, 2007. *Organizations; Behavior, Structure, Process*, Dallas, Texas: Business Publications, Inc.
- Haimann, Theo, 2003. *Supervisory Management For Health Care Institutions*. St. Louis: The Catholic Hospital Association.
- Hall, Jay and Martha S. Williams, 2006. *Work Motivation Inventory, The Woodlands*, Texas: Telemetrics International, Inc.
- Hamner, W. Clay and D. Organ, 2005. *Organizational Behavior An A22cipscholoiroach*. Dallas: Business Publications.
- Hersey, Paul and Ken Blanchard, 2002. *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Herzberg, Fredrick, 2006. *Work and The Nature of Man*. New York: Thomas Y. Crowell Co.
- Herzberg, 2006. *The Managerial Choice, to be. Lifficient and to be Human*. Homewood, IL: Dow J3nes-Irwin.
- Herzberg, 2005. Frederick; Bernard Mausner; and Barbara Snyderman. *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Kast, Fremont E. and James E. Rosenzweig, 2005. *Organization and Management: A Systems and Contingency Approach*. New York: McGraw-Hill Book Company,
- Maslow, Abraham H., 1954. *Motivation and Personality*. New York: Harper and Bros.
- Mathis, Robert L. and John H. Jackson, 2007. *Personnel Contemporary Perspectives and Applications*. 2d ed. St. Paul: West Publishing Company.
- McClelland, David C. and Eric W Johnson, 2004. *Learning to Achieve*. Glenview, Illinois: Scotti. Foresman & Co.
- McGregor, Douglas, 2000. *The Piman Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Robbins, Stephen, P., Judge Tymothy A., 2015. *Organizational Behavior*, New Jersey, Pearson Education, Inc.

- Rogers, Francis G. and Irving N. Levey. 2005. *Getting the Best out of Yourself and Others*. New York: Harper & Row.
- Suprayetno, Agus, 2006, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)*, Universitas 17 Agustus 1945. Surabaya.
- Supriyanto, 2005, *Pengaruh Lingkungan Kerja, Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Kinerja Petugas Air Traffic Control Pada PT Angkasa Pura I*, Disertasi, Universitas 17 Agustus 1945. Surabaya.
- Stanton, Erwin S., 2003. A Critical Reevaluation of Motivation, Management, and Productivity. *Personnel Journal*, 2003: 208-214.
- Verawati dan Utomo, 2011, *Pengaruh Komitmen Organisasi, Partisipasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Lippo Cabang Kudus, Jawa Tengah*.
- Wahyudi Suryono, 2006, *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (studi pada kantor informasi, komunikasi, dan keluasaan Kabupaten Boyolali)*, Jawa Tengah.
- Wallace, Patricia, Jeffrey H. Goldstein, Peter Nathan, 2007. *Introduction to Psychology*. Dubuque, IA: Wm. C. Brown.
- Yorks, Lyle, 2004. *A Radical Approach to Job Enrichment*. New York: Amacom.